

MUTLU ÇALIŞANLAR İÇİN ÖNCELİKLİ YÖNETİCİ ERDEMLERİ: BİR SAHA ARAŞTIRMASI^{1*}

Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN^{2**} & Öğr. Gör. Seher YASTIOĞLU^{3***}

Öz

Erdemler, bir tutumdan ziyade somut düzleme inen davranışlardır. Örgütsel düzlemdeki yöneticiler bağlamında da, yöneticilik rolleri ile alakalı, erdemli olan davranışların neler olduğunun bilimsel olarak gündeme gelmesi gerektiği düşünülmektedir. Yabancı literatürde yönetici erdemleri üzerine çok sayıda araştırma yapılıyor olsa da ülkemizde yöneticilerin sahip olduğu/olması gereken erdemler üzerine yapılan araştırmalar çok daha az sayıdadır. Bu bağlamda örgütlerde özellikle çalışanların ruh hallerini ve morallerini en fazla yükselten yönetici erdemlerinin ortaya konulması ve öncelikli yönetici erdemlerinin tespit edilmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda bu çalışmada nitel ve nicel analiz yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Martin Seligman'ın üstün karakteristikler/karakterin güçlü yönleri olarak ifade ettiği 24 erdem çalışanlara bir liste olarak ölçek formu halinde sunulmuştur. Katılımcılardan, yöneticiler bağlamında bu 24 erdemi önem düzeylerine göre puanlandırmaları istenmiştir (1: en önemli...). Böylece Seligman'ın ifade ettiği 24 alt erdemi kapsayan 6 temel erdem bağlamında hangi erdem öncelikli olarak ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Açık uçlu soruda ise katılımcının kendisini mutlu eden yönetici davranışının ne olduğuna dair cevaplar vermesi beklenmiştir. Böylece açık uçlu sorular ile kullanılan ölçeğe verilen cevapların tutarlılığı tespit edilmiştir. Katılımcıların bu açık uçlu soruya verdiği cevaplar bağlamında hem Doğu hem Batı Filozofları tarafından ifade edilen birçok erdem başlığı bağlamında, hangi temel erdemlerin daha sık ifade edildiği ortaya konmuştur. Yapılan frekans ve yüzde analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre çalışanlar tarafından en sık ifade edilen 6 temel yönetici erdemi; bilgelik (f=424), adalet (f=382), insanîyet (f=275), aşkınlık (f=260), ölçülülük (f=257) ve cesarettir (f=234).

Anahtar Kelimeler: Yönetici Erdemleri, Erdemli Liderlik, Karakterin Güçlü Yönleri, Çalışan Mutluluğu

A Field Research on Priority Managers Virtues for Happy Employee

ABSTRACT

Virtues are habits that descend into a concrete platform rather than attitudes. In the context of managers at the organizational level it is thought that the virtuous actions related to the managerial roles should be scientifically become a current issue. Although much research is being done on managerial virtues in foreign literature, there are fewer studies on the virtues of managers have or should have in our country. In this respect, the aim of this study is to reveal the managerial virtues that maximize the moods and morale of the employees and to determine managers' virtues of top priority in the organizations. By the aim of this research both quantitative and qualitative analyses methods have been used. Martin Seligman's 24 character strengths has been

1 * Bu çalışma, 3-5 Mayıs 2018 tarihinde Çanakkale'de gerçekleştirilen 7th International Conference on Business Administration'da (ICBA) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

2 ** Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İstiklal Yerleşkesi 15030, Burdur, Türkiye, alimurat@mehmetakif.edu.tr

3 *** Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İstiklal Yerleşkesi 15030, Burdur, Türkiye, saytas@mehmetakif.edu.tr

presented in the scale form as a list to the employees. Participants were asked to rate these 24 virtues according to their level of importance in the context of managers (1: The most important..) Thus, it was determined which of the 6 basic virtues covering 24 sub-virtues expressed by Seligman have been come into prominence. In the open-ended question, it was expected that the participants would give answers about the managers' behaviour which makes them happy. So that the consistency of the scale was determined by the answers given to the open-ended questions. In the context of the answers given by the participants to this open-ended question, it has been revealed which basic virtues are more frequently expressed in the context of many virtues stated by both the Eastern and Western philosophers. According to the findings of the frequency and percentage analyses, the 6 basic most common managerial virtues expressed by employees are; wisdom (f = 424), justice (f = 382), humanity (f=275), transcendence (f=260), temperance (f=257) and courage (f=234)

Key Words: The Virtuous Manager, The Virtues of leadership, Character Strengths, Employee Wellbeing

1.GİRİŞ

Pek çok düşünür, filozof ve âlim, erdemli olmanın insan hayatı için ne kadar merkezi olduğunu ve esas mutluluğa, iç huzura ve toplumsal refaha erdemli olabilmek ile ulaşılabildiğini ifade etmiştir. Erdemler, tüm Doğu ve Batı Filozofları tarafından neredeyse ortak bir dille tasnif edilmiş iyi insan özellikleridir. Özellikle toplumların düzeni ve refahı için erdemli yöneticilerin olmazsa olmaz olduğu birçok âlimin ortak kanaatidir. Adaletli, cesaretli cömert ve ölçülü olma, doğruluk, hikmet/bilgelik, sevgi temel erdemler olarak ifade edilmektedir. Farabi ferah toplumların, erdemli yöneticilere sahip olması ile mümkün olduğunu söylemiştir (Durak, 2009: 152). Bu tarz bir yöneticiye sahip olan toplumlar ve örgütler hem uzun ömürlü hem de yaşanılabilir düzenler oluşturmaktadır. Örgütsel düzenlerde ise mutluluğun, örgütsel vatandaşlığın, örgütsel bağlılığın, psikolojik sermaye ve çalışan yaratıcılığı gibi unsurların erdemli yöneticiler ile sağlanabileceği düşünülmektedir.

Erdem, ahlakça övülen, iyi olma, alçakgönüllülük, yiğitlik doğruluk gibi niteliklerin genel adıdır. İnsanın gerektiği takdirde büyük özverilerde bulunması ve engellerle karşılaşsa dahi iyilikle hareket etmesidir (Cevizci, 2008: 310). Başka bir ifade ile bireylerin ahlaki bakımdan her zaman iyi ve doğru davranışlarda bulunmaya yatkın olmasıdır. Bir davranışın erdemli olabilmesi, bireyin geçmişinde edinmiş olduğu bilgi, alışkanlık ve karakteriyle ilişkilendirilmektedir. Tarih boyunca ahlak felsefecilerinin ve din âlimlerinin nasıl yaşamalıyız sorusuna cevap olarak getirdikleri erdem kavramı, günümüzde de önemini korumakta ve psikoloji gibi farklı disiplinler tarafından çalışılmaktadır. Son zamanlarda ise erdem kavramı özellikle pozitif psikoloji çalışmalarının ilgi odağı olduğu gibi örgütsel davranış disiplininde de önemli bir değişken haline gelmiş, çalışma hayatının önemli bir parçası olarak ele alınmaya başlamıştır. Erdemin örgütsel davranış ve çalışma hayatında önemli bir bileşen haline gelmesinde ahlaka duyulan ilgideki artışın etkili olduğu düşünülmektedir. Toplumlarda olduğu gibi bugün çalışma hayatında da erdemli

bireyleri ve erdemli iş ortamını arayış söz konusudur. Bu arayış ise erdem kavramının örgütsel ortamda giderek daha fazla vurgulanmasına sebep olmaktadır. Zira Farabi'nin de ifade ettiği gibi toplumların refahı, erdemli yöneticilere sahip olması ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin refahının ve çalışanların mutluluğunun da erdemli yöneticilere bağlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Covey ve arkadaşlarına (1999) göre yönetim, kişinin kendi amaçlarından daha yüksek bir amaca hizmet etmesi ve kişilerden sorumlu olma duygusunu içermektedir. Yönetim görevinin nihai amacı ise layık bir hedef ya da sonucun peşinde koşmaktır (Hernandez, 2008: 121-123; Senge, 2006: 345-350). Bu hedefe ulaşırken liderler, paydaşları ve takipçileri ile arasında yüksek bir güven duygusunu oluşturmalıdır. Bununla birlikte takipçilerinin ve paydaşlarının bütünlüğü, sürekli gelişimi ve refahları için hizmet etmelidir (Caldwell et al., 2008: 153-155). Liderlik ile mükemmellik ve etik sorumluluk arasında yüksek bir ilişki mevcuttur. İbn Miskeveyh (1983: 73-76) erdemlerin, bireyleri ahlaki sorumluluğa, iyiyeye ve mükemmelle ulaştıracığını ifade etmektedir. Dolayısıyla liderlerin de iyiliklerle mükemmeliğe ulaşabilmeleri ve anlamlı bir amaca hizmet edebilmeleri için erdemli bireyler olmaları gerektiği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde çalışanların ruh hallerini ve morallerini en fazla yükselten yönetici davranışlarını, bu bağlamda da en öncelikli yönetici erdemlerini tespit etmektir. Böylece Seligman'ın ifade ettiği 24 alt erdemi kapsayan 6 temel erdem bağlamında hangi erdem öncelikli olarak çalışanlar tarafından tercih edildiği ortaya konulmuş olacaktır. Çalışanların açık uçlu soruya verdikleri cevaplarda yer alan yönetici erdemleri ile ölçek formunda tercih ettikleri yönetici erdemlerinin tutarlı olması ile bu ölçeğin yönetici erdemleri olarak da kullanılabilmesi literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Antik Yunan kültüründe “arete”, İslam Felsefesinde “fazilet” Batı dillerinde ise “virtue” kelimeleri ile karşılık bulan erdem kavramı, insanın üstün karakteristik özelliklerini ifade eden ve insanı esas mutluluğa ulaştıran ahlaki meziyettir. Düşünce tarihi boyunca birçok düşünür tarafından dile getirilen erdem kavramı, aynı şekilde birçok farklı şekilde tasnif edilmiştir. Erdemleri sistematik olarak ele alan Doğu kültüründeki ilk düşünür Konfüsyüs olup, erdem kavramını ağırbaşlılık, cömertlik, samimiyet, doğruluk ve nezaret olmak üzere beşe ayırmıştır. Batı kültüründe ise erdemler listesinden açık bir şekilde bahseden ilk düşünür Platondur ve O'na göre temel erdemler hikmet, cesaret, itidal (ölçülülük) ve adalettir. Daha sonraki dönemlerde, Farabi, İbn Miskeveyh, İbni Sina, İbni Hazm, Gazali, Aristoteles, Aquinas ve Spinoza gibi Doğu ve Batı Filozofları erdem kavramına farklı yaklaşımlar getirmiş ve bireylerin sahip olduğu erdemleri farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Tablo 1'de Doğu ve Batı Filozofları tarafından ifade edilmiş olan erdemler yer almaktadır.

Tablo 1. Erdemlerin Doğu/Batı Filozoflarına ve Yönetici Erdemlerine Göre Özet Tasnifi

	Düşünür	İfade Edilen Erdemler						
Doğu Filozoflarına Göre Erdem Tasnifi	<i>Konfüçyüs</i>	İnsanîyet	Adalet	Görgü	Bilgelik	Samimiyet	İlmîlilik	Aşkınlık
	<i>Farabi</i>	Bilgelik	Cömertlik	İffet	İncelik	Sadakat	Dostluk	Adalet
	İbni Sina	İffet	Bilgelik	Adalet	Yiğitlik			
	İbni Miskeveyh	Bilgelik	İffet	Cesaret	Adalet			
	İbni Hazm	Adalet	Akıl	Cesaret	Cömertlik			
	<i>El-İsfahani</i>	İffet	Kavrayış	Cesaret	Adalet			
	<i>El-Gazali</i>	Bilgelik	İffet	Cesaret	Adalet			
	<i>Tusi</i>	Bilgelik	Yiğitlik	İffet	Adalet			
Batı Filozoflarına Göre Erdem Tasnifi	<i>Platon</i>	Bilgelik	Cesaret	Ölçülülük	Adalet			
	<i>Aristoteles</i>	Yiğitlik	Ölçülülük	Cömertlik	Ruh Yüceliği	Öfkeye hâkim olma	Doğruluk	Sevecenlik
	<i>Aquinas</i>	Cesaret	İlmîlilik	Adalet	Bilgelik	İnanç	Umut	
	<i>Spinoza</i>	Sevgi	Diğergam Olma	Alçak Gönüllülük	Cömertlik	Ölçülülük	Şükran	Affedici Olma
	<i>Hackett ve Wang</i>	Cesaret	Adalet	İhtiyatlılık	İnsanîyet	Dürüstlük		

Tablo 1'e bakıldığında Doğu Filozofları tarafından en sık ifade edilen erdem adalettir ve tüm Doğu Filozoflarının erdem tasnifinde adalet erdemine yer verilmiştir. Yine bilgelik (hikmet) ve cesaret/yiğitlik erdemleri de en sık ifade edilen erdemler arasında yer almaktadır. Batı Filozofları tarafından en sık ifade edilen erdemler ise adalet, cesaret ve ölçülüdür. Adalet erdeminin tüm kültürlerde en sık ifade edilen erdem olması, bu erdem insanlar ve yöneticiler için önemini ortaya koymaktadır. Yine doğu/batı filozofları tarafından ortak olarak ifade edilen diğer erdemler ise cesaret, hikmet/bilgelik, insanlık ve ölçülüdür.

Erdemli bireyler ve erdemli yöneticilerden oluşan erdemli örgütlerin, bu özelliklere

sahip olmayanlara göre, uzun vadede daha başarılı olduğu, daha itibarlı ve daha güvenilir örgütler olacağı iddia edilmektedir. Ayrıca pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalar, erdemlerin bireysel ve örgütsel düzeyde mutluluğa katkıda bulunduğuna dair pek çok kanıt sunmaktadır. Pozitif psikoloji; insana özgü olağan güç ve erdemlerin bilimsel olarak incelenmesidir (Sheldon ve King, 2001: 216). Cesaret, umut, azim gibi yetkinlikleri güçlü yanlar olarak inşa eden pozitif psikolojinin çalışanların iyilik halini (pozitif karakteristik ve değerlerin bireylerin hoşnutluk, doyum ve mutluluk gibi nesnel deneyimleri) geliştirebileceği ve örgütlerde çalışanlar düzeyinde oluşacak sıkıntıların önleyebileceği araştırmacılar tarafından ortaya konulmaktadır (Sarıcı, 2015). Bu bağlamda pozitif psikolojinin amacı kalıcı mutluluğu arttırmaktır (Seligman, 2007: 51) ve bireyin gerçek mutluluğa, harici sebeplerden ziyade iradi fiilleri ile ulaşabileceği düşünülmektedir. Bu temel düşünceden yola çıkarak Martin Seligman, mutluluk ve erdem ilişkisini gündeme getirmiştir. Seligman, mutluluğa sebep olan söz konusu gönüllü, yani insan iradesine bağlı olan davranışların büyük ölçüde erdemler ve ahlaki güçler icra edilirken ortaya çıktığını ifade etmektedir (Peterson vd., 2007: 150). Erdemler ise süreklilik kazanmış iyi insan davranışlarının bir sonucu olarak gelişmekte ve ortaya çıkmaktadır (Peterson ve Seligman, 2004: 74 -76). Pozitif psikoloji alanı hem yaşam mutluluğu hem de özelinde işyeri mutluluğuna dair açıklamalar geliştirmiştir. Geliştirilen bu açıklamalarda erdemli olmanın, yani iyi insan özelliklerine sahip yöneticilerin, iş arkadaşlarının hatta bireyin kendisinin erdemli olabilmesinin ne kadar önemli olduğunu ifade etmektedir.

Peterson ve Seligman (2004) farklı dinlerde ve kültürlerde yer alan, aynı zamanda birçok filozof ve psikolog tarafından ifade edilen erdemleri, tüm kültürlerde türlerde geçerli sayılan altı temel erdemi sınıflandırmışlardır. Bu altı temel erdem ise 24 alt erdemden oluşmaktadır. Seligman'a göre (2007) erdemli insan, altı temel erdemden hepsini ya da birçoğunu kendi iradesiyle yerine getirebilen ve bu erdemleri karakter haline dönüştürebilen kişidir. Bu altı erdem tasnifi alt boyutları ile birlikte aşağıda yer almaktadır (Peterson ve Seligman, 2004: 24 – 95 ; Carr, 2016: 79 – 92):

– **Bilgelik/Hikmet:** Daha anlamlı bir yaşama ulaşmak için bilginin kazanımı ve kullanılmasıdır. Kişinin bilişsel yeterliliğe ulaşabilmesi ile ilgilidir. Bilgelik erdemi beş alt boyuttan oluşmaktadır. *Yaratıcılık*; esnek ve özgün bir düşünme yeteneğini temsil etmektedir. Bu kişiler ürettiği yeni/olağan dışı fikirleri veya davranışları ile hem kendi hem de başkalarının yaşamlarına olumlu katkılarda bulunmaktadırlar. *Merak*; yaşamın tümüne ilgi duyma, yeni deneyimlere açık olma ve sürekli öğrenme isteği ile alakalıdır. Bu kişiler aynı bir kâşif gibi yenilikleri araştırır ve öğrenmeye çalışır. *Açık fikirlilik*; özellikle belirsizlik durumlarında karar almadan önce tüm farklı fikirleri ve bilgileri incelemektir. Bu kişiler fikirlerini, elde ettiği yeni bilgilere göre değiştirir. Öğrenme sevgisi; sürekli yeni bilgi, davranış ve hüner elde etmek için arayış içerisinde olmaktır. *Perspektif*; olaylara farklı açılardan yaklaşabilme ve büyük resmi tüm yönleriyle kavrayabilme yetisiyle ilgilidir.

– **Cesaret:** İçsel ya da dışsal tüm engeller, muhalefet veya zorlama karşısında bireyin, ulaşılmaya çalıştığı amaca ulaşma konusunda yılmaması ve istekli olmasıdır. Cesaret erdemine bağlı 4 karakter gücü ifade edilmektedir. *Otantiklik*; düşünce ve davranışları bir ahenk içerisinde olmasını, samimiyeti temsil etmektedir. Cesaret; teh-

dit ve zorluk gibi engeller karşısında yılmamaktır. Bu kişiler yiğitlik sergilerler ve doğru olanı yapmaktan/söylemekten çekinmezler. *Azim/sebatkârlık*; başlanılan işi bitirmek ve görevleri tamamlamaktan keyif almaktır. Bu kişiler engellerle karşılaşsalar dahi işi başarma konusunda ısrarcı davranırlar. *Şevk/Yaşam coşkusu*; hayata ve işlere büyük bir heves, heyecan ve enerji ile yaklaşmaktır.

– **İnsaniyet:** Kişiler arası yakın, sevecen ve birebir ilişkilerin geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir. İnsaniyet erdemi de kendi içerisinde üç alt karakter gücünden oluşmaktadır. İyi yüreklilik; diğer insanların yararına ve onlar için iyi şeyler yapmak adına çaba göstermekle ilgilidir. *Sevgi*; samimi ve gerçek sevgiye dayanan yakın ilişkilere değer vermektir. Bu karakter gücüne sahip olan kişiler merhametli ve fedakârdırlar. *Sosyal zekâ*; bu kişiler kendilerinin ve başkalarının duygularını iyi analiz ederek yönetebilirler. Empati sahibidirler.

– **Adalet;** Sağlıklı bir hayatın ve refah içerisinde bir toplumsal yaşamın temelini oluşturan yeterliliklerdir. Adalet erdemi üç alt erdemden oluşmaktadır. *Hakkaniyet*; bütün insanlara eşit davranma ve diğerlerine davranış biçimlerinde kişisel duygulardan sıyrılabilme yetisiyle alakalıdır. Bu kişiler verdiği sözleri yerine getirerek diğerleri ile güvene dayalı ilişkiler geliştirirler. *Liderlik*; etkileyici bir iletişim tarzına sahip olma, işleri organize etme, süreci izleme ve diğerlerine cesaretlendirir. *Takım çalışması*; bir grubun ya da topluluğun üyesi olabilmek, bu topluluk ile uyumlu çalışabilmek ve taopluluğu sadık kalabilmektir.

–**Ölçülülük:** ifrat ile tefrit arasında orta yolu bulabilme yetisi ve insanı aşırılığa karşı koruyan yeterliliklerdir. Ölçülük temel erdemi de dört alt erdemden oluşmaktadır. *Affedicilik*; kin tutmama, hata yapanları affetme ve onlara ikincisi bir şans vermedir. *Alçakgönüllülük/tevazu*; insanın hatalarını kabul etmesi ve sürekli başarılarını vurgulayarak ilgi çekme peşinde olmamasıdır. Bu kişiler kendilerini başkalarından daha üstün veya daha hor görmezler. *Sağduyu/Tedbirlilik*; itidalli ve tedbirli olmaktır. Bu kişiler risk alma konusunda aşırıya kaçmazlar ve sonradan pişman olabileceği şeyleri yapmazlar. Öz-kontrol; disiplini, sakinliği, olumlu bir insanı ve soğukkanlılığı temsil etmektedir. Bu kişiler duygularını kontrol etme yeteneğine sahiptirler.

– **Aşknlık:** İnsana anlam katan yeterliliklerdir. 5 alt erdemden oluşmaktadır. Güzelliği ve mükemmelliği takdir; bu kişiler güzel olayları daima fark eder ve takdir ederler. *Şükür*; insanın yaşamında olan güzel şeyleri fark etmesi ve samimi bir şekilde daima şükretmesidir. *Umut*; gelecek için en iyisini hedefleme ve hedeflerini başarmak için çok çalışmadır. *Espri anlayışı*; gülmeyi ve diğer insanları güldürmeyi sevme, şakalar yapma ve mizah sahibi olması ile alakalıdır. *Maneviyat*; insanın kişisel çıkar ve hedeflerinin daha yüce bir amaca sahip olmasıdır. Bu kişilerin yaradana inancı ve teslimiyeti yüksektir.

Seligman, bu 24 erdem ve karakter gücünün yöneticiler bağlamını da değerlendirmiş, yöneticilerin sahip olması gereken liderlik özelliklerini liderlik erdemleri olarak tanımlamıştır. Örneğin, liderlik erdemi daha geniş bir bağlamda, vatandaşlık duygusuna atıfta bulunarak, moral düzeyi yüksek ve başarılı bir örgüt için önemli bir özelliğe sahip olan

adalet erdemi kapsamında yer almaktadır (Martin ve Seligman, 2004). İşte bu karakterin güçlü yönlerinin başka bir ifade ile erdemlerin örgütsel düzeyde yönetici özelliği olarak adlandırılması erdemli liderlik kavramıyla karşılık bulmuştur.

Araştırmacılar (Pearce vd., 2006; Cameron, 2011; Al Gini ve Green, 2013) hem doğu ve batı filozoflarının erdem tasniflerinden faydalanarak hem de kendilerinin yaptıkları araştırmalardan yola çıkarak erdemli liderlik kavramını literatüre kazandırmışlar ve erdemli liderlik üzerine teorik bir model ortaya koymaya çalışmışlardır. Böylelikle erdemli liderlik tanımlaması yapılmıştır. Caldwell vd., (2002)'e göre erdemli liderlik, örgütsel ilişkiler ve sistemler oluşturarak tüm taraflar için refah ve değer yaratmayı optimize etmeyi amaçlayan etik görevlerdir. Yüksek güven inşa ederek takipçilerin taahhütünü kazanmaktır. Pearce vd., (2006: 61) ise erdemli liderliği, adaleti ve dürüstlüğü sağlamak için adımlar atarak kişileri, kendileri ve kurumları için ahlaki hedefler izleme, diğerlerine yardım etme ve daha yüksek bir amaca hizmet etme konusunda yönlendirmek olarak tanımlanmaktadır.

Al Gini ve Green (2013) etik liderlik özelliklerinden yola çıkarak seçkin liderlerin (outsatnding leader) sahip olduğu temel erdemleri sınıflandırmışlardır. Onlara göre etik liderlik karakter odaklıdır ve söz konusu karakter özellikleri dürüstlük, görev duygusu ve sosyal sorumluluk duygusu ile ilgilidir. Etik liderler kendi menfaatleri doğrultusunda hareket etmezler başka bir ifade ile ortak çıkarın menfaatine liderlik ederler. Etik liderler kendi ihtiyaçlarından önce takipçilerinin ihtiyaçlarını düşünürler. Etik liderler, bir takım ahlaki erdemlere ve karakter mükemmelliğine örnek teşkil etmektedir. En önemli liderler, hayatları boyunca ahlak erdemlerinden bir veya daha fazlasını sergilemiş olan liderlerdir. Bu tezlerinden yola çıkarak Al Gini ve Green (2013) seçkin liderlerin birçok karakter mükemmelliğine sahip olduğunu ifade etmiş ancak en önemli gördükleri 10 lider erdemi; dürüstlük (deep honesty), ahlaki cesaret (moral courage), ahlaki vizyon (moral vision), merhamet ve özen (compassion and care), adalet (fairness), entelektüel mükemmellik (intellectual excellence), yaratıcı düşünce (creative thinking), estetik duyarlılık (aesthetic sensitivity), iyi zamanlama (good timing), özverlilik (deep selflessness) olarak sınıflandırmışlardır. Bu erdem sınıflandırmasında geçmiş filozofların erdem listelerinden faydalanılmış, onların ahlaki erdemlerine ve hikmetlerine dikkat çekilmiştir. Bunun yanında modern seçkin bir lider olabilmek için gerekli yetkinliklere, erdemlere ve mükemmellik için önemli olan yeni erdem özellikleri de bu listede yer almaktadır. Zira modern işletmeler yeni konular/yeni zorluklarla karşı karşıyadır ve küresel karar alma dünyasında erdemlerin günümüz şartlarına uygun olarak güncellenmesine ihtiyaç duyulmuştur.

Klasik erdemler gibi, bu on erdem de karakterin niteliği ile ilgilidir. Bu on erdem sadece bir liderin gerçekleştirdiği erdemleri değil, aynı zamanda bu erdemlerin altında yatan temel eğilimler ve sebepleri de açıklamaktadır. Bir liderin akıl yürütme biçimini, en temel inançlarını ve bu inançlarla ilgili duyguları nitelendirmektedir. Dolayısıyla on erdemden ilki olan dürüstlük sadece bir liderin doğruyu söylemesi ile ilgili değildir. Bir lider erdemi olan dürüstlük ayrıca, liderin gerçek hakkındaki temel taahhüdünü, izleyicilerin gerçeği hak ettiklerine dair temel inancı içermekte olup gerçeğin yerini hilekârlık aldığına bir utanç ve öfke hissini tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile derin karakteri oluşturmaktadır (Al Gini ve Green, 2013: 50). Söz konusu bu erdemlilik Aristoteles'in

erdem çalışmalarında kullandığı kendi iyiliği için ve başkaları için iyi olanı seçmek düşüncesi ile yakından ilişkilidir. Ayrıca bu on erdem tekrarlama yoluyla alışkanlık haline gelmektedir. Aynı Doğu ve Batı filozoflarının erdem çalışmalarında değindiği gibi bu erdemler kullanım yoluyla güçlenebilir ve ihmal edildiği takdirde söndürülebilir. Zira bir kişi hatta bir yöneticinin bu erdemlere sahip olsa dahi onları kullanmadıkları ve onları güçlendirmedikleri sürece erdemlerin karakter haline dönüşmeyeceği düşünülmektedir. Bu bilgiler dâhilinde aşağıda seçkin liderlerin sahip olduğu 10 liderlik özelliği yer almaktadır (Al Gini ve Green: 47-65):

- *Dürüstlük (deep honesty)*: Seçkin liderler, dürüst iletişimi başkalarına saygı için önemli bir değer olarak görürler. Daima örgütlerinde dürüstlüğü değerini vurgularlar ve dürüst davranışları takdir ederler, takipçilerinde de bu konuda yol göstericidirler. İşte örgütsel güven bu çabaların sonucu oluşmaktadır.

- *Ahlaki cesaret (moral courage)*: Cesaret, kendisi veya diğerlerinin iyiliği için gerekli iyiliklerin elde edilmesi ve tehlikeli bir durumda gönüllü olarak harekete geçmesidir (Bennis and Thomas, 2004: 152). Riskler ve tehlikeler karşısında mantığa uygun yargılar yürütülmesini içermektedir.

- *Ahlaki görüş (moral vision)*: Etkin liderler sadece ahlaki bir cesaret sergilemekle kalmayıp hem mücadele ettikleri değerlerin anlamını hem de insan hayatında, örgütlerde ve toplumlarda etğin önemini anlamışlardır. Bu özelliğe sahip liderler bir problem anında ahlak boyutlarını ve kilit etik değerleri dikkate alarak değerlendirme yapar ve bunu takipçileri ile paylaşırlar. Bu kişiler nerden geldiklerini ve yönlerinin neresi olduğunu iyi bilirler. Peter ve Seligman'ın da belirttiği gibi akılcı bireyler gözlemledikleri anlam veya ilişki biçimlerini daha iyi kavrarlar.

- *Merhamet ve özen (compassion and care)*: Etkin liderlerin entelektüel güçlü yönleri olduğu kadar, önemli duygusal yönleri de vardır. Onlar takipçileri ile sürekli iletişim içerisinde oldukları ve takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.

- *Adalet (fairness)*: Adalet seçkin liderlerin en çok incelenen ve en önemli erdemlerinden biridir ve lidere olan güvenin artırılmasında en önemli yol olarak görülmektedir. Bir liderin adilliği, takipçilerini en iyi performansla teşvik etmek için her zaman önem taşımaktadır.

- *Entelektüel mükemmellik (intellectual excellence)*: Etkin liderler dünyaya açıktır. Sosyal çevrelerini ve kendi gelişimlerini etkileyebilecek siyaset, bilim ve kültür alanında geliştirilen yeni yaklaşımlara meraklıdır.

- *Yaratıcı düşünce (creative thinking)*: Etkin liderler düşünce özgürlüğüne ve yaratıcılığa eğilim göstermektedirler. Liderlik etmenin açık bir şekilde estetik bir yanı olmasa da liderler örgütsel hedefleri gerçekleştirmenin yeni yollarını ararlar ve hatta örgütsel hedefleri yeniden çizebileceklerini gösterirler.

- *Estetik duyarlılık (aesthetic sensitivity)*: Yaratıcı estetik becerilere sahip olan li-

derler bu özelliklerini örgütsel avantaja çevirmektedirler. Hızla değişen çevre, son derece rekabetçi küresel üretim, hızlı bilgi değişimi ve kültürel arzuları karşılayan yeni endüstrilerin ortaya çıkışı ile birlikte tasarım konularına duyarlı liderler ön plana çıkmaktadır. Günümüzde Robert Lurt, Steve Jobs gibi lider olarak nitelendirilen kişiler işletmelerinin estetik boyutlarına dikkat çekmişler ve milyonlarca kişinin zevkini şekillendiren yeni ürün ve hizmetlere öncülük etmişlerdir (Pink, 2006: 53).

- İyi zamanlama (good timing): Liderlerin ne zaman harekete geçeceği onların bilgileri kadar önemlidir. İyi bir zamanlama erdemi, ahlaki açıdan bireyin arzu ettiği değil, layık bir hedefin peşinden doğru zamanda gitme eğilimidir. Liderler bunu stratejik kararlarında kullanmaktadır.

- Özveri (deep selflessness): Büyük liderler, toplumsal veya örgütsel hedefler uğruna kendilerini feda etmeye hazırdırlar ve bu beraberinde onlar için başarıyı getirir.

Kaufmann (2016) liderleri takipçilerine ilham veren kahramanlar olarak tanımladığı kitabında, bu kahraman liderlerin sahip olması gereken 4 temel erdemi ortaya koymuştur: Odak, cesaret/yiğitlik, metanet, inanç/itimat. Riggio ve arkadaşları (2010) ise yaptıkları çalışmada, yöneticilerin etik davranışlarına ağırlık vermek yerine liderlerin olumlu karakterlerine odaklanmışlardır. Aristoteles ve Aquinas'ın erdem tasnifinden yola çıkarak erdemli liderleri tanımlamışlardır. Onlara göre bir liderin erdemli olabilmesi için ihtiyatlı/sağduyulu, ölçülü, cesaretli ve adaletli olması gerekmektedir. İhtiyatlı liderler, başkalarını etkileyecek önemli bir karar vermeden önce tüm bilgileri dikkatle düşünür. Davranışlarının sonuçlarını düşünmeden hareket etmez ve aşırı cesur (ani ve hoyratça) davranmaz. Bir problemi her açıdan değerlendirerek ilgili tarafların hepsi için en iyi olacak kararı verir. Cesaret özelliğine sahip liderler ise adaletsiz bir şey yapmaktansa işini riske atmayı tercih eder. Her koşulda ahlaki açıdan en iyi olacak kararı vermeye çalışır. Kendisine muhalif olan kişiler olsa dahi kendi inancını savunmaktan vazgeçmez ve kendi iç sesini dinlemeyi tercih eder. Ölçülü liderler, kendi başarıları ile ilgili endişe duymazlar. Çalışanlarını daima kontrol etmez ve onlar üzerinde baskı kurmazlar. Son olarak adaletli liderler ise, hak edene hak ettiğini verirler. Liyakata önem verirler. Başkalarının başarılarını kendine mal etmezler (Riggio vd., 2010:242).

Hackett ve Wang (2012) liderlik etkinliği (etik, mutluluk, yaşam memnuniyeti vb.) ile ilgili erdemler üzerine kapsamlı bir araştırma yapmışlardır. Aristoteles (cesaret, adalet, ölçülülük, ihtiyatlılık) ve Konfüçyus (insanîyet/insanlık, adalet/eşitlik, nezaket, bilgelik, doğru sözlülük/samimiyet) tarafından ifade edilen erdemleri altı temel liderlik erdemi olarak tanımlamışlardır. Bu altı temel erdem (cesaret, adalet, ölçülülük, ihtiyatlılık, insanîyet ve dürüstlük) diğer bütün erdemlerin temellerini oluşturmaktadır. Hem doğu hem batı kültüründe ortak olarak ifade edildikleri için evrensel olarak kabul edilmektedir (Hackett ve Wang, 2012: 883). Bu erdemler birbirlerine sıkıya bağlı oldukları için bu erdemlerden biri diğerinden daha önemsiz değildir ve bu altı erdem kümesi "iyi" bir karakteri temsil etmektedir. Hackett ve Wang'a göre (2012: 884) ayrıca altı erdem tümü etik liderlik özelliklerini temsil etmekte olup ahlaki liderlik, hizmetkâr liderlik, manevi liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik ve vizyoner liderlik ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. Dolayısıyla, erdemlerin bu olumlu liderlik özellikleri ile olan ilişkisi, erdemlerin

liderliğe olan etkisini açıkça ortaya çıkardığı düşünülmektedir.

Günümüzde ise araştırmacılar örgütlerin ve yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirirken etik veya dönüştürücü bir bakış perspektif benimsemelerine giderek daha fazla vurgu yapmaktadırlar (Covey, 2004; Bennis and Nanus, 2007; Paine, 2003). Zira örgütlerin gelişmesi liderlerinin ve üyelerinin ahlaki karakterlerine bağlıdır. Bu karakterler ise insanın ahlaki mükemmelliğinden yani erdemlerinden kaynaklanmaktadır (Al-Gini ve Green, 2013: 48). “İyi” karakterle ilişkilendirilen erdemli liderlerin sahip olduğu özellikler, insanların/çalışanların ruh hallerini ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Erdemli liderler, iş yerinde etik davranışları, çalışan mutluluğunu ve performansını arttırmaktadır. Erdemli liderler, değer yaratmakta ve örgütlerine en iyi nasıl hizmet edebilecekleri konusunda mesai harcamaktadırlar (Caldwell ve Hasan, 2015:16). Bununla birlikte liderin sahip olduğu erdemler sadece çalışanlar üzerinde olumlu etkilere sahip olmayıp liderin mutluluğu, yaşam tatmini ve etkinliği ile yakından ilişkilidir (Hackett ve Wang, 2012: 889).

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Saha araştırması bağlamında gerçekleştirilen araştırmaya, özel sektörde faaliyet gösteren (gıda, makine sanayi, mermer, tekstil, ahşap) üretim işletmelerinde çalışan ve amaçlı örneklem yöntemi ile seçilen 183 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Katılımcıların %60,7’si kadın, %39,3’ü erkektir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında %74,8’i 20-35 yaş aralığında yer almakta iken %25,20’si ise 36 yaş ve üzerindedir. Şuan ki iş yerlerinde çalışma süresi bağlamında 0-3 yıl aralığında çalışanların oranı %44,7, 4-7 yıl aralığında çalışanların oranı %33,9, 8-12 yıl aralığında çalışanların oranı %12 ve 12 yıldan daha fazla şuan ki işyerlerinde çalışanların oranı ise %7,1’dir. Örneklemin genel itibari ile dağılımına bakıldığında, katılımcıların genelinin Y kuşağında yer aldığı ve şuan ki iş yerlerinde çalışma sürelerinin 8 yıl ve daha az olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırma bulgularının daha çok yeni kuşaklar bağlamında ele alınması önerilmektedir.

Araştırma; nitel ve nicel tekniklerin bir arada kullanıldığı karma yöntemlerden olan “zenginleştirilmiş desen” yaklaşımı bağlamında yapılmıştır. Başka bir ifade ile nitel ve nicel veriler eş zamanlı toplanmış ve bu veriler karşılaştırılarak birbirini destekleyip desteklemedikleri incelenmiştir. Araştırmanın nicel boyutunda Martin Seligman’ın üstün karakteristikler/karakterin güçlü yönleri olarak ifade ettiği 24 erdem (Peterson ve Seligman, 2004) çalışanlara bir liste olarak ölçek formu halinde sunulmuştur (ölçek formu Ek-1’de yer almaktadır). Ölçekte yer alan 24 alt erdeme ilişkin açıklayıcı ifadeler, Martin Seligman’ın çalışmalarının ve literatürde ilgili çalışmaların incelenmesi sonucunda oluşturulmuştur. Katılımcılardan, yöneticiler bağlamında bu 24 erdem içerisinde 10 erdemi seçmeleri, aynı zamanda bu 10 erdemi önem düzeylerine göre puanlandırmaları istenmiştir (1: en önemli...). Böylece Seligman’ın ifade ettiği 24 alt erdemi kapsayan 6 temel erdem bağlamında hangi erdemün çalışanları mutlu etmede daha öncelikli olarak ön plana çıktığı frekans analizi ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda ise katılımcılara açık uçlu bir soru yöneltilmiş, kendisini mutlu eden yönetici davranışlarını/davranışa dönüşmüş yönetici özelliklerini yazmaları istenmiştir. Elde edilen nitel veriler ise içerik analizine tabi tutulmuş ve ifadeleri kapsayan erdem özellikleri ortaya konulmuş-

tur. Nihayetinde açık uçlu sorular ile kullanılan ölçeğe verilen cevapların tutarlılığı incelenmiştir. Bu tutarlılığın sağlanması, hem çalışmanın özgün katkısını oluşturmuş hem de Seligman'ın karakter güçlerinin yönetici erdemleri olarak da ifade edilebileceğini ortaya koymuştur.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

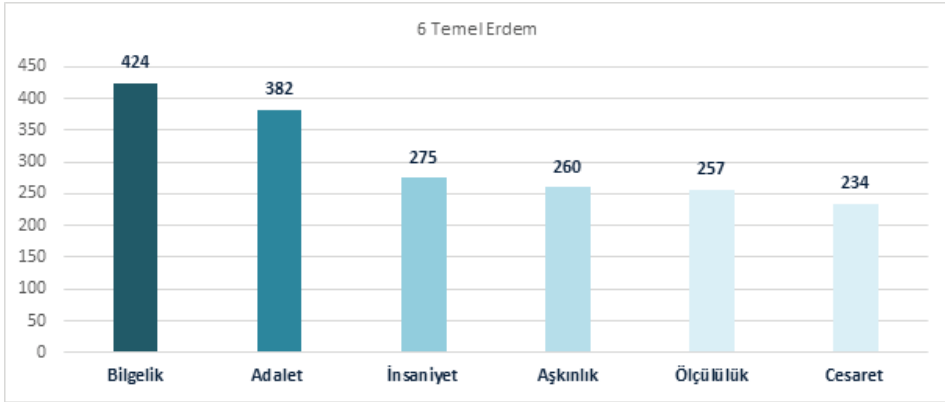
Tablo 2. Çalışanlar Tarafından Önemli Görülen Yönetici Erdemleri

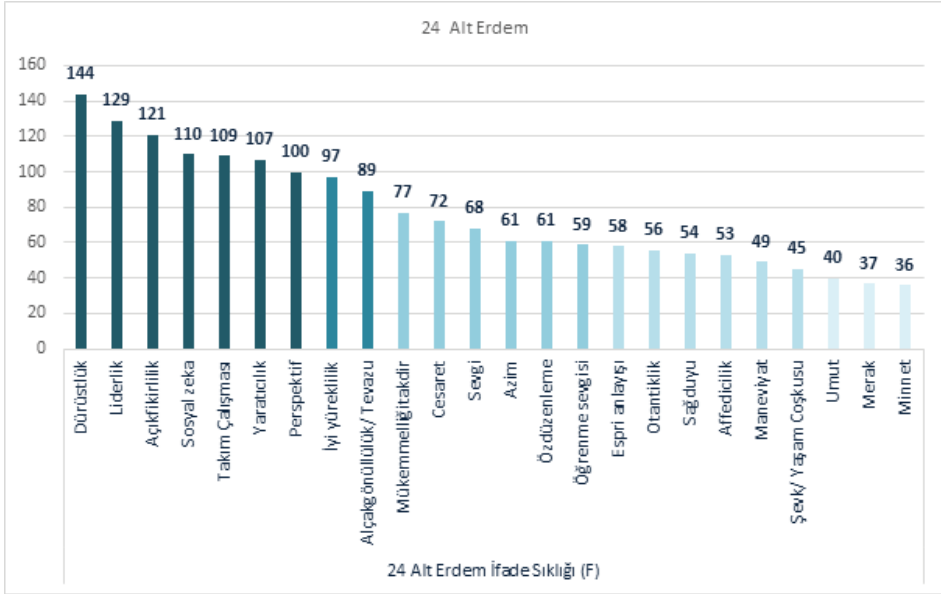
Erdemli Davranış Özellikleri (24 Alt Boyut)	F	6 Temel Boyut	F
1. Yaratıcılık(Sıradışı Düşünce)	107	BİLGELİK	424 (%23,2)
2. Merak	37		
3. Açık Fikirlilik	121		
4. Öğrenme Sevgisi	59		
5. Perspektif	100		
6. Dürüstlük/Hakkaniyet	144	ADALET	382 (%20,8)
7. Liderlik	129		
8. Takım Çalışması	109		
9. İyi Yüreklilik/İncelik	97	İNSANİYET	275 (%15)
10. Sevgi	68		
11. Sosyal Zekâ	110		
12. Güzelliği ve Mükemmelliği Takdir	77	AŞKINLIK	260 (%14,2)
13. Minnet	36		
14. Umut	40		
15. Espri Anlayışı	58		
16. Maneviyat	49		
17. Affedicilik	53	ÖLÇÜLÜLÜK	257 (%14)
18. Alçakgönüllülük/Tevazu	89		
19. Sağduyu	54		
20. Öz Düzenleme	61	CESARET	234 (%12,7)
21. Otantiklik	56		
22. Cesaret/Mertlik	72		
23. Azim/Sebatkârlık	61		
24. Şevk/Yaşam Coşkusu	45		
N= 183			

Yapılan analiz sonucunda maddelerin tercih edilme sıklıkları tespit edilmiş ve 24 alt erdem 6 temel erdem bağlamında incelenmiştir. Yapılan frekans analizlerine bakıldığında çalışanların en fazla üzerinde yoğunlaştıkları temel erdem yaratıcılık, merak, açık fikirlilik, öğrenme sevgisi ve perspektif alt erdemlerinden oluşan “bilgelik erdemidir” (f=424). Bilgelik erdemi içerisinde toplamda 121 frekans ile açıkfikirlilik alt erdemi en yüksek

payı almaktadır. Yine yaratıcılık (f=107) ve perspektif (f=100) alt erdemleri çalışanların mutluluğu için tercih edilen diğer önemli yönetici erdemleridir. Dürüstlük/hakkaniyet, liderlik ve takım çalışması alt erdemlerinden oluşan “adalet erdemi” (f=382) en sık tercih edilen ikinci temel erdem olmuştur. Bu temel erdem içerisinde dürüstlük/hakkaniyet alt erdemi (f=144) çalışanların en fazla yoğunlaştıkları alt erdemdir. Liderlik erdemi 129 frekans ile ikinci sırada tercih edilirken takım çalışması alt erdemi ise 109 frekans ile adalet temel erdemi içerisinde diğerlerine göre daha az tercih edilen olmuştur. “İnsaniyet erdemi” ise temel erdemler arasında %15 pay ile üçüncü sırada yer almaktadır. İnsaniyet erdemi içerisinde alt erdem olan sosyal zekâ alt erdemi 110 frekans ile en yüksek payı alırken, iyiyüreklilik/incelik alt boyutu ve sevgi alt boyutu sırası ile 97 ve 68 kez tercih edilmiştir. Yine güzelliği ve mükemmeliği takdir, minnet, umut, aşkınlık, espri anlayışı ve maneviyat alt erdemlerinden olan “aşkınlık temel erdemi” 260 frekans (%14,2) ile dördüncü sırada yer alırken beşinci sırada “ölçülülük temel erdemi” (f=257; %14) ve son sırada “cesaret temel erdemi” (f=234; %12,7) tercih edilmiştir. Aşkınlık temel erdemi içerisinde güzelliği ve mükemmeliği takdir (f=77), ölçülülük temel erdemi içerisinde alçakgönüllülük/tevazu (f=89) ve cesaret temel erdemi içerisinde cesaret/mertlik (f=72) en sık tercih edilen alt erdem olmuştur. 6 temel erdem in ifade sıklık sıralaması Grafik 1’de yer almaktadır.

Grafik 1. Çalışanlar Tarafından Tercih Edilen 6 Temel Erdem Sıralaması

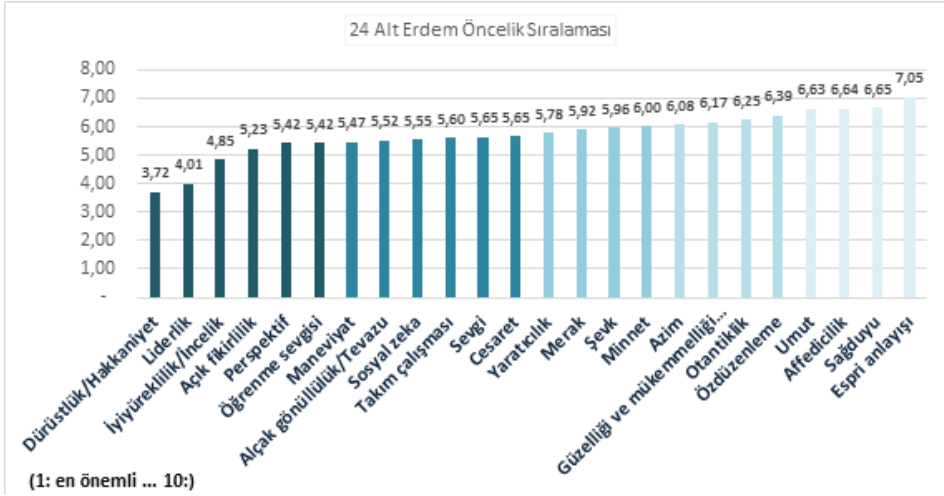


Grafik 2. Çalışanlar Tarafından Tercih Edilen 24 Alt Erdem Sıralaması

Grafik 2’de alt erdem frekanslarına bakıldığında çalışanlar tarafından en sık tercih edilen alt erdem dürüstlük/hakkaniyet ($f=144$) olmuştur. Liderlik ($f=129$), açıkkiirllilik ($f=121$), sosyal zekâ ($f=110$), takım çalışması ($f=109$), yaratıcılık ($f=107$), perspektif ($f=100$) ve iyi yüreklilik ($f=97$) çalışanlar tarafından en sık tercih edilen yönetici özellikleri arasında yer almaktadır. Çalışanlar tarafından tercih edilen diğer önemli yönetici erdemleri ise sırası ile alçakgönüllülük/tevazu ($f=89$), güzelliği ve mükemmeliği takdir ($f=77$), cesaret ($f=72$), sevgi ($f=68$), azim ($f=61$), özdüzenleme ($f=61$), öğrenme sevgisi ($f=59$), esprî anlayışı ($f=58$), otantiklik ($f=56$), sağduyu ($f=54$), affedicilik ($f=53$), maneviyat ($f=49$), şevk/yaşam coşkusu ($f=45$), umut ($f=40$), merak ($f=37$) ve minnettir ($f=36$).

Katılımcılardan, yöneticilerinin sahip olmasını istedikleri 10 erdemi 24 alt erdem özelliği arasından seçmeleri ve seçmiş oldukları bu 10 erdemi önem sırasına (1: en önemli, ... 10:) işaretlemeleri istenmiştir. Çalışanlar tarafından yöneticilerinin sahip olmasını istedikleri öncelikli yönetici erdem özellikleri Grafik 3’te yer almaktadır.

Grafik 3. Çalışanlar Tarafından Önemli Görülen Erdemlerin Önceliklendirilmesi



Grafik 3'e bakıldığında çalışanlar tarafından en öncelikli olan yönetici erdeminin dürüstlük/hakkaniyet (ort= 3,72) olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle ile dürüstlük erdeminin yönetici özellikleri olan "Bütün çalışanlara aynı şekilde davranır ve eşit şans verir. Çalışanları ile ilgili vereceği kararlarda kişisel duygularının kararları etkilemesine izin vermez. Verdiği sözleri yerine getirerek, iş ahlakına ve çalışma ilkelerine uygun davranarak karşındakilerle güvene dayalı ilişkiler geliştirir." ifadei çalışanlar için en önemli yönetici erdem özellikleri olmuştur. En sık ifade edilen yönetici erdem sıralamasında olduğu gibi yine liderlik erdemi (ort= 4,01) öncelik sıralamasında da ikinci sırada yer almaktadır. İyi yüreklilik ve incelik yönetici erdemi sıklık tablosunda sekizinci sırada yer almakta iken önem deresine göre çalışanlar tarafından yöneticilerde bulunması istenilen üçüncü yönetici özelliği olmuştur (ort= 4,85). Açık fikirlilik ve perspektif erdemleri hem sıklık tablosunda hem de öncelik sıralamasında yöneticilerde olması istenilen ilk yedi erdem arasında yer almaktadır (ort=5,23; ort=5,42). Yine öğrenme sevgisi (ort=5,42), maneviyat (ort. 5,47) alçak gönüllülük/tevazu (ort=5,52), sosyal zeka (ort=5,55), takım çalışması (ort=5,60), sevgi (ort=5,65) ve cesaret (ort=5,65) çalışanların yöneticilerinde olmasını istedikleri diğer önemli erdemlerdir.

Tablo 3. 24 Alt Erdem İçerisinde Orta ve Yüksek Düzey İlişkili Erdemler

Erdem Özellikleri	Korelasyon
Öğrenme sevgisi X Otantiklik	,618**
Yaratıcılık X Otantiklik	,617**
Umut X Espri Anlayışı	,614*
Minnet X Maneviyat	,603*
Özdüzenleme X Umut	,547*
Minnet X Umut	,536*
Affedicilik X Alçakgönüllülük	,476**
Alçakgönüllülük X Sağduyu	,474**
Yaratıcılık X Merak	,438*
Açık fikirlilik X Merak	,381*
Yaratıcılık X Açık fikirlilik	,350**

N: 183; p<0,01; p< 0,05

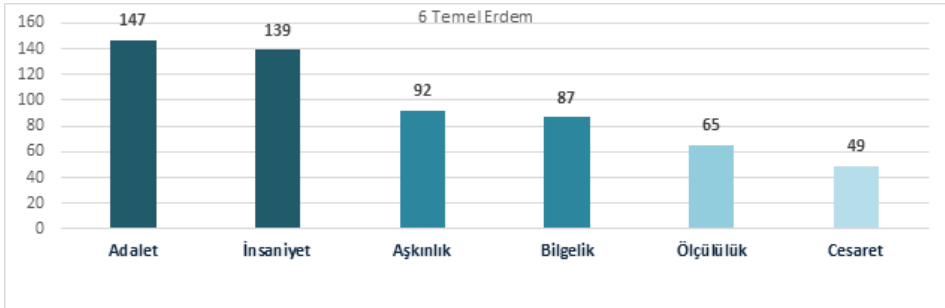
24 alt erdem arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda bazı alt erdemlerin kendi aralarında ilişkili olduğu görülmüştür. Tablo 3'e bakıldığında bilgelik temel erdeminin alt boyutu olan öğrenme sevgisi ile cesaret temel erdeminin alt boyutu olan otantiklik arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=0,618$; $p<0,005$). Ardından bilgelik temel erdeminin alt boyutu olan yaratıcılık (sıradışı düşünce) ile cesaret temel erdeminin alt boyutu olan otantiklik ($r=0,617$; $p<0,001$), aşkınlık temel erdeminin alt boyutu olan umut ile espri anlayışı ($r= 0,614$; $p< 0,05$) ve aşkınlık erdeminin alt boyutları olan minnet ile maneviyat ($r= 0,603$; $p<0,05$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yine ölçülük temel erdeminin alt boyutu olan özdüzenleme ile aşkınlık temel erdeminin alt boyutu olan umut ($r= 0,536$; $p<0,05$), aşkınlık temel erdeminin alt boyutları olan minet ile umut ($r= 0,536$; $p<0,05$), ölçülük temel erdeminin alt boyutları olan affedicilik ile alçakgönüllülük ($r= 0,476$; $p<0,05$), alçakgönüllülük ile sağduyu ($r= 0,474$, $p<0,05$), bilgelik temel erdeminin alt boyutları olan yaratıcılık ile merak ($r=0,474$; $p<0,01$), açıkfikirlilik ile merak ($r=0,381$; $p<0,05$), yaratıcılık ile açık fikirlilik ($r=0,350$; $p<0,01$) alt boyutları arasında pozitif yönde orta ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Nitel araştırma kapsamında açık uçlu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde örneklemen kendilerini mutlu eden, ruh hallerini olumlu etkileyen 579 yönetici davranışı/özelliği yazdığı görülmüştür. 24 alt erdem bağlamında içerik analizi gerçekleştirilmiş ve ilgili ifadeler ait oldukları alt erdem boyutuna dâhil edilmiştir. Ardından frekans analizi yapılmış, çalışanlar tarafından ifade edilen ve onların ruh hallerini olumlu etkileyen öncelikli erdemli yönetici davranışları sıralaması nitel analiz sonuçlarına göre tekrar oluşturulmuştur. Yapılan frekans analizi sonucunda elde edilen mutlu eden yönetici erdemleri sıralaması Grafik 4'te yer almaktadır.

Grafik 4. Çalışanlar Üzerinde Etkili Olan/Çalışanları Mutlu Eden Yönetici Erdemleri (Açık Uçlu Soru Cevaplarında İçerik Analizi Bulguları)

Yapılan içerik analizi sonucunda çalışanların ruh hallerini olumlu etkileyen, onları mutlu/motive eden en önemli yönetici davranışı adalet temel erdeminin alt boyutu olan dürüstlük/hakkaniyet olmuştur (f=66). Adalet temel erdeminin alt erdemi olan liderlik (f=58), insaniyet temel erdeminin alt erdemi olan sevgi (f=55), insaniyet temel erdeminin alt erdemi olan sosyal zekâ (f=45) ve aşkınlık temel erdeminin alt erdemi olan güzelliği ve mükemmelliği takdir (f= 45) çalışanları mutlu/motive eden diğer önemli yönetici davranışları olmuştur. Çalışanların ruh hallerini olumlu etkileyen diğer önemli yönetici davranışları/özellikleri ise iyiyürekli (f=39), açık fikirlilik (f=30), alçak gönüllülük/tevazu (f= 24), perspektif (f=24), takım çalışması (f=23), minnet (f=21) ve otantiklik (f=20) olmuştur. Çalışan mutluluğu/motivasyonu bağlamında en az ifade edilen yönetici davranışları ise cesaret erdeminin alt erdemi olan şevk/yaşam coşkusu (f=8), bilgelik erdeminin alt erdemi olan merak (f=8), bilgelik erdeminin alt erdemi olan öğrenme sevgisi (f=8), cesaret erdeminin alt erdemi olan azim/sebatkârlık (f=5) ve aşkınlık erdeminin alt erdemi olan maneviyattır (f=1).

Grafik 7. Çalışanlar Üzerinde Etkili Olan/Çalışanları Mutlu Eden Yönetici Erdemleri (Açık Uçlu Soru Cevaplarında İçerik Analizi Bulguları)



İçerik analizi sonucuna göre Grafik 7'e bakıldığında çalışanları mutlu/motive eden en önemli yönetici davranış özelliği adalet temel erdemi olmuştur (f= 147). Ardından en fazla üzerinde yoğunlaşılan yönetici özellikleri sırası ile insaniyet temel erdemi (f= 139), aşkınlık temel erdemi (f=92) ve bilgelik temel erdemidir (f=87). Ölçülülük temel erdemini frekansı ise 65 ve cesaret temel erdemini frekansı 49 olup bu temel erdemler sırası ile en az ifade edilen yönetici özellikleri olmuştur.

Bu çalışmada ayrıca katılımcıların açık uçlu soruya verdiği cevaplar içerik analizi sonuçları ile kullanılan ölçeğe verilen cevapların tutarlılığı incelenmiştir. Bu amaçla, katılımcıların nitel araştırmada ifade ettikleri yönetici özelliklerinin/erdemlerinin yüzde kaçının ölçeğe verdikleri cevaplarla aynı olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda nicel araştırma sonuçları ile nitel araştırma sonuçlarının % 73,3 oranında tutarlı olduğu tespit edilmiştir.

5. SONUÇ

Yöneticilerin/liderlerin çalışanlarına yönelik davranışları, çalışan verimliliği ve örgüt başarısı için oldukça önemli görülmektedir. Literatür incelendiğinde yönetici davranışları; mensup olduğu örgütün kültürünü, değerlerini, çalışan verimliliğini etkilemekte, iş ortamının huzurunun ve verimliliğinin sağlanmasında oldukça etkili olduğu görülmektedir. Yine yönetici davranışları, çalışanların hem sosyal hayatlarına hem de işlerine/örgütlerine karşı pozitif tutum ve davranışlar sergilemesinde (örgütsel bağlılık, işe bağlılık, örgütsel vatandaşlık, motivasyon, iş tatmini, iyi oluş hali vb.) olumlu yönde etkiye sahiptir. Dolayısıyla bugün örgütlerde çalışanların moral ve motivasyon düzeyini arttıran, çalışanlarını ve örgütünü başarıya götüren yöneticilerin olması beklenmektedir. Bu çalışmada da çalışanların üzerinde pozitif etkiye sahip olan erdemli yönetici/erdemli liderlik özellikleri araştırılmış, çalışanları mutlu/motive eden öncelikli erdemli lider özellikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; 6 temel erdem bağlamında çalışanlar tarafından sıklıkla tercih edilme durumuna göre sırası ile bilgelik, adalet ve insanîyet erdeminin ön plan çıkmaktadır. Önemli görülen erdemlerin önceliklendirilmesi sıralamasında ise adalet, bilgelik ve insanîyet olarak önceliklendirildiği, içerik analizi sonunda ise sırası ile adalet, insanîyet ve aşkınlık erdeminin ön plana çıktığı görülmektedir. Al Gini ve Green'in (2013) erdemli liderlik boyutlarında da adalet erdemi seçkin liderlerin en önemli özelliğidir. Liderler çalışanlara karşı dürüst oldukları gibi ödül ve cezalarda da adaletli davranmalıdır. Alparslan vd.(2017)'nin çalışmasında iyi yüreklilik, sosyal zekâ ve sevgi davranışlarını kapsayan insanîyet erdemi çalışanları en fazla mutlu/motive eden yönetici davranışı olarak görülmüştür. Bu bağlamda insanîyet ve bilgelik erdemlerinin ne kadar önemli olduğu açıktır. Yapılan araştırmalar bilgelik erdemleri ile lider performansının da oldukça ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Torrance, 1972: 250-252; Lord ve Foti, 1986: 180-185).

Çalışmada çalışanlar tarafından 24 özellikli erdem arasından daha çok ifade edilen, daha çok öncelikli olan ve yapılan içerik analizi sonucunda ön plana çıkan diğer yönetici erdemleri ise, açık fikirlilik, iyi yüreklilik/incelik, sosyal zekâ, takım çalışması, farklı perspektiflere sahip olabilme ve alçakgönüllülüktür. Doyısıyla çalışanlar, farklı fikirlere ve bilgilere açık, davranış ve özelliklerini bu bilgiler doğrultusunda değiştirebilen, yardım sever ve çalışanları ile yakından ilgilenen, çalışanları nasıl motive edeceğini bilen, empati sahibi olan, takım çalışmasına yatkın, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olan, tevazu sahibi, samimi ve kendilerine saygı duyan yönetici istemektedir. Başka bir ifade ile bu özellik ve davranışları temsil eden yöneticilere sahip çalışanlar işlerinde daha mutlu ve motive olmaktadır. Yapılan araştırmalar da, kendilerine değil de grubuna hizmet etmeye çalışan liderlerin çalışanlarının grup enerjilerinin ve örgütsel bağlılıklarının çok daha yüksek olduğunu göstermektedir (Choi ve Dalton, 1999: 415-419; Yorges vd., 1999: 430-433). Ayrıca yöneticilerin sahip olduğu güzelliği ve mükemmeliği takdir erdemi ile sevgi erdemi içerik analizi bulgularına göre çalışanları mutlu eden öncelikli yönetici erdemleri arasındadır. Bu bulgu, insanîyete dair erdemlerin önceliğini vurgulayan bir bulgu olarak görülmektedir.

Adalet temel erdemnin alt boyutları olan dürüstlük/hakkaniyet ve liderlik erdemleri

çalışanlar tarafından en sık ifade edilen, çalışanları en çok mutlu eden yönetici erdemlerinden biridir. Çalışanlar, kendilerine yalan/yanlış beyanda bulunmayan, hatta dürüstlüğü sadece iş yaşamı için değil, toplumsal yaşamın temel şartı olarak gören (Al Gini ve Green, 2013: 48), tüm çalışanlara eşit davranan, kişisel çıkar ve duygularını örgütün amaçlarından daha üstün görmeyen, iş ahlakına ve çalışma ilkelerine uygun davranan yöneticileri arzulamaktadırlar. Örgütlerde karşılıklı güvenin temeli dürüstlük erdemi olarak görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel güven bu ilke ve davranışların sonucu oluşmaktadır. Literatürde bu bulgular ile paralel olan çalışmalar mevcuttur. Alparslan vd. (2017)'nin çalışanları mutlu eden yönetici davranışları üzerine yaptıkları çalışmada, adaletli davranışları içeren güven verici davranışların çalışanları önemli derecede mutlu ettiği görülmektedir. Lidere duyulan güven ile çalışanların fiziksel, ruhsal ve psikolojik iyilik hali arasında pozitif bir ilişkiler mevcuttur (Verbraak, 2014). Adalet erdeminin yanında çalışanlar yöneticilerinin liderlik vasıflarına da haiz olduğunu görmek istemektedirler. Yöneticilerinin kendilerini etkin ve verimli bir şekilde yönlendirmesini ve etkili bir iletişim tarzı beklemektedir. Bu özellikler sayesinde yöneticiler, hedefe doğru giderken, organize etme, etkilme, bir araya getirme gibi kabiliyetleri sayesinde çalışanlarını da bu hedefe doğru yönlendirerek mutlu olmalarını sağlayabilir.

Erdemler arası korelasyonlara bakıldığında en dikkat çekici sonuç; öğrenme sevgisi, yaratıcılık gibi bilgelik boyutları ile otantiklik erdemi arasında pozitif yönde bir ilişki olmasına rağmen farklı boyutlar altında yer alıyor olmasıdır. Literatüre bakıldığında otantiklik kavramı, bireyin hem kendi hem de diğerlerinin kişisel gelişimi için çaba göstermesi, bir merak içerisinde sürekli ileri gitmek için yeni yollar araması ve gelişime açık olması olarak ifade edilmektedir (Adorno,1953; Sexton; 2007). Bu özellikler birgelik erdeminin özelliklerini de teşkil etmektedir. Dolayısıyla bu ilişki açıklanmaktadır. İlişkili olan diğer boyutlara bakıldığında aynı temel erdem alt boyutları olduğu görülmekte olup bu durum; elde edilen veriler ile ölçeğin tutarlılığının sağlanmasında önemli bir bulgudur. Ayrıca, nicel araştırma bulgularının nitel araştırma bulguları ile desteklenmesi ve uyumluluk göstermesi ölçmenin tutarlılığına katkı sağlamıştır.

KAYNAKÇA

Adorno, T. E. (1973). *The jargon of authenticity*, K. Tarkowski, I. Will (Trans.), Evanston, IL: Northwestern University Press.

Alparslan, Ali M., Yastioğlu, S. & Taş, M. A. (2017, Kasım). İşgörenleri mutlu eden yönetici davranışlarını belirlemeye yönelik bir araştırması. 5. Örgütsel Davranış Kongresi, Antalya.

Alparslan, Ali M., Yastioğlu, S. (2017, Eylül). İşgörenleri mutlu eden geribildirim özelliklerini belirlemeye yönelik bir saha araştırması. International Congress on Management Economics and Business, Zonguldak.

Bennis W. G., Thomas, R. J., (2002). *Crucibles of Leadership*. Harvard Business Review, p. 152.

Bennis, W., Nanus, B. (2007). *Leaders: Strategies for taking charge* (2nd ed.). New York: Harper-Collins.

Caldwell, C., Bischoff, S.J., Karri, R. (2002). The four umpires: a paradigm for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 36, No. 1\2, p. 53-163.

Caldwell, C., Hasan, Z., Smith, S. (2015). Virtuous leadership—insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, Vol. 34, No. 9, p. 1181-1200.

Caldwell, C., Hayes, L.A., Karri, R., Bernal, P. (2008). Ethical stewardship: implications for leadership and trust. *Journal of Business Ethics*, Vol. 78 No. 1/2, p. 153-164.

Cameron, K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, No. 1, p. 25-35.

Carr, A. (2016). *Pozitif psikoloji* (Çev. Ü. Şendilek). İstanbul: Kaknüs Yayıncılık.

Cevizci, A. (2002). *Etiğe giriş*. İstanbul: Paradigma Yayınları.

Choi, Y., Mai-Dalton, R. R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 3, p. 397-421.

Covey, S.R., Merrill, A.R., Merrill, R.R. (1999). *First things first: To live, to love, to learn, and to leave a legacy*. New York: Simon & Schuster.

Durak, N. (2009). *Platon ve Fârâbî felsefesinde erdem kavramı*. Isparta: Fakülte Yayınevi.

Gini, A., Green, R. M. (2013). *10 Virtues of Outstanding Leaders: Leadership and Character* (Vol. 5). John Wiley & Sons.

Hackett, R. D., Wang, G. (2012). *Virtues and leadership: An integrating conceptual fra-*

mework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*, Vol. 50, No. 5, p. 868-899.

Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in rganizations: a leadership model. *Journal of Business Ethics*, Vol. 1, p. 121-128

Kaufmann, E. (2016). *The Four Virtues of a Leader: Navigating the Hero's Journey Through Risk to Results*. Colorado: Sounds True.

Lord, R. G., Foti, R. J. (1986). Schema theories, information processing, and organizational behavior. *The thinking organization*, p 20-48.

Miskeveyh, İ. (1983). *Ahlakı olgunlaştırma*. çev. Abdulkadir Şener-İsmet Kayaoğlu-Cihad Tunç. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.

Paine, L. S. (2003). *Value shift: Why companies must shift social and financial imperatives to achieve superior performance*. New York: McGraw-Hill.

Pearce, C. L., Waldman, D. A., Csikszentmihalyi, M. (2006). Virtuous leadership: A theoretical model and research agenda. In *The Virtuous Organization: Insights from Some of the World's Leading Management Thinkers*, p. 211-230.

Peterson, C., Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.

Pink, D. H. (2006). *A whole new mind: Why right-brainers will rule the future*. Penguin.

Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 62, No. 4, p. 235.

Sarıcı, D. (2015). Öğretmenlerin iş doyumunu ile pozitif psikolojik sermaye düzeylerine yönelik görüşleri (İzmir-Foça ilçesi örneği). Yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. (415910).

Seligman, M. E. (2007). Coaching and positive psychology. *Australian Psychologist*, Vol. 42, No. 4, p. 266-267.

Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Sexton, T. (2007). *Review of Research Literature on Authentic Leadership*. England, Creative Edge Consulting Limited.

Sheldon, K. M., King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American psychologist*, 56(3), 216.

Verbraak, K. Transformational leadership and employee well-being: The rol of trust in leader, Tilburg University, <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=135244>.

Yorges, S. L., Weiss, H. M., Strickland, O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. Journal of Applied Psychology, Vol. 84, No. 3, p. 428.

EK 1.

Erdemli Yönetici Davranışı Özellikleri

Yaratıcılık: Esnek bir düşünme yeteneğine sahiptir. Çözüm için yeni yollar bulur. Ürettiği yeni/ olağan dışı fikirleri veya davranışları ile hem kendi hem de çalışanlarının yaşamlarına olumlu katkılarda bulunur.
Merak: Yeni deneyimlere ve sürekli öğrenmeye oldukça isteklidir. Yenilikleri araştırır ve öğrenmeye çalışır. Bir kâşif gibi davranır.
Açık Fikirlilik: Belirsizlik durumlarında karar almadan önce tüm farklı fikirlere ve bilgilere açıktır. Ayrıca durumla ilgili tüm veri ve bilgileri inceler. Fikrini, elde ettiği yeni bilgilere göre değiştirebilir. Konulara eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşır ve sonuçta en sağlıklı kararı verir.
Öğrenme Sevgisi: Kendisinin ve çalışanlarının performansını geliştirmek üzere sürekli yeni bilgi, davranış ve hüner elde etmek için araştırmalar yapar. Elde ettiği yeni bilgileri mevcut işinde kullanır.
Perspektif: Olaylara farklı açılardan yaklaşabilir, tüm yönleriyle büyük resmi kavrayabilir. Fırsatları görür ve astlarına bunları aktarır. Farklı bakış açısı ile astlarına sürekli rehberlik eder.
Otantiklik: Doğruları söylemekten çekinmez, dürüsttür. Düşünce ve duyguları ile davranışları uyumludur, samimidir. Açıkça görülen, değişmez değerleri vardır. Çalışanlarının değerlerine de özen gösterir.
Cesaret/Mertlik: İçsel ya da dışsal engellerle karşılaştığında hedefleri başarmak için korkmadan yapması gerekeni yapar. Engellerle karşılaştı dahi yılmaz. Yiğitlik sergiler. Çalışanlarının olumsuz bir görüşü olmasına rağmen doğru olanı yapmaktan ve söylemekten çekinmez.
Azım/Sebatkârlık: Başlanılan işi bitirir. İşleri yarıda bırakmaz. Engellere rağmen işi başarmada ısrarcı olur.
Şevk/Yaşam Coşkusu: Hayata büyük bir hevesle, heyecanla ve enerji ile yaklaşır. İşleri yarıda bırakmaz. Yaşamı bir macera gibi görür ve coşkulu bir şekilde hayatın içerisinde yer alır.
İyi Yüreklilik/İncelik: Çalışanların yararına ve onlar için iyi şeyler yapmak adına çaba gösterir. Yardımseverdir ve çalışanları ile yakından ilgilenir.
Sevgi: Samimi ve gerçek sevgiye dayanan yakın ilişkilere değer verir ve bu ilişkileri sürekli besler. Çalışanları ile derdi ve sevincini paylaşır, çalışanlarına dostça yaklaşır. Merhametli ve fedakârdır.
Sosyal Zekâ: Kendisinin ve çalışanlarının duygularını iyi analiz eder ve bu duyguları yönetebilir. Çalışanlarının isteklerine ve ihtiyaçlarına duyarlıdır, empati sahibidir. İnsanları neyin mutlu ve motive edeceğini iyi bilir.
Dürüstlük/Hakkaniyet: Bütün çalışanlara aynı şekilde davranır ve eşit şans verir. Çalışanları ile ilgili vereceği kararlarda kişisel duygularının kararlarını etkilemesine izin vermez. Verdiği sözleri yerine getirerek, iş ahlakına ve dürüst çalışma ilkelerine uygun davranarak karşındakilerle güvene dayalı ilişkiler geliştirir.

<p>Liderlik: Çalışanları etkileyici bir iletişim tarzı vardır. Etkisi sayesinde çalışanları ile arasında iyi ilişkiler kurar ve görevlerin yerine getirilmesini sağlar. İşleri organize eder, süreci izler ve çalışanları cesaretlendirir. Kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlarının desteğini kazanmak üzere ortam yaratma kabiliyeti vardır. Çalışanlarını etkin ve verimli bir şekilde yönlendirir.</p>
<p>Takım Çalışması: Çalışanları ile iyi ilişkiler kurar, ekibin bir üyesi olarak çalışır ve payına düşen görevleri tamamlar. Takımına sadıktır ve takımı ile uyumludur.</p>
<p>Affedicilik: Hatta yapanları affeder ve ikinci bir şans verir. Başkalarını eksik yönleriyle de kabul eder. Kindar değildir.</p>
<p>Alçakgönüllülük/Tevazu: Başarılarını sürekli vurgulamaz, ilgi çekme peşinde değildir. Tevazu sahibidir. Güçlü yönlerini ve başarılarını bilir, kusurlarını ve başarısızlıklarını kabul eder. Kendisini başkalarından daha üstün ya da daha özel olarak görmez.</p>
<p>Sağduyu: İtidalli ve tedbirli kararları vardır. Gereksiz risk almaktan kaçınır. Sonradan pişman olacağı şeyleri yapmaz. Aşırılığa kaçmaz.</p>
<p>Öz Düzenleme: Disiplinlidir. En zor anlarda bile sakin kalır, olumlu ve soğukkanlı davranır. Duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını kontrol altında tutar. Hedeflerine ulaşmak için çaba gösterir ve sorumluluk alır.</p>
<p>Güzelliği ve Mükemmelliği Takdir: Güzel olayları/işleri ve başarılı performansı daima fark eder. Gerekğinde övgüyü ve takdiri esirgemez.</p>
<p>Minnet: Yaşamındaki güzel şeylerin farkındadır ve samimi bir şekilde şükreder. Çalışanlarına içtenlikle teşekkür eder. Memnuniyetini dile getirmek için zaman ayırır.</p>
<p>Umut: En iyisinin olmasını hedefler ve bunun için çalışır. Gerçekçi hedefler koyar. Hedefe ulaşmak için başarılı planlar formüle eder. Çalışanlarını da iyi bir gelecek için motive eder ve onlara umut aşılar.</p>
<p>Esprî Anlayışı: Mizah sahibidir. Gülmeyi ve güldürmeyi sever. Olaylara olumlu bakış açıları geliştirir, şakalar yapar.</p>
<p>Maneviyat: Kişisel çıkar ve hedeflerinden daha yüce bir amaca sahiptir. Yaradan inancı ve teslimiyeti yüksektir.</p>